

中小企业的 开放式创新

Managing Open Innovation in SMEs

[比] 维姆·范哈弗贝克 (Wim Vanhaverbeke) 著

朱晓明 扈喜林 曹雪会 译审



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

中小企业的 开放式创新

Managing
Open Innovation
in SMEs

[比] 维姆·范哈弗贝克 (Wim Vanhaverbeke) 著

牛晓明 扈喜林 曹雪会 译审

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业的开放式创新 / (比) 维姆·范哈弗贝克 (Wim Vanhaverbeke)
著; 朱晓明, 扈喜林, 曹雪会译审. —北京: 中国财富出版社, 2018. 5
(中欧经管图书)

书名原文: Managing open innovation in SMEs

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6638 - 0

I. ①中… II. ①维… ②朱… ③扈… ④曹… III. ①中小企业—企业创新—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 087787 号

著作权合同登记号 图字 01 - 2018 - 1621

英文版 ISBN: 978 - 1 - 107 - 42133 - 2

This is a Simplified Chinese Translation of the following title published by Cambridge University Press:

Managing Open Innovation in SMEs

©Wim Vanhaverbeke 2017

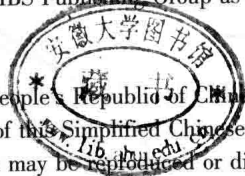
This publication is in copyright. Subject to statutory exception and to the provisions of relevant collective licensing agreements, no reproduction of any part may take place without the written permission of Cambridge University Press.

This Simplified Chinese Translation for the People's Republic of China (excluding Hong Kong, Macau and Taiwan) is published by arrangement with the Press Syndicate of the University of Cambridge, Cambridge, United Kingdom.

©Cambridge University Press and China Fortune Press (with CEIBS Publishing Group as partner) 2018

This Simplified Chinese Translation is authorized for sale in the People's Republic of China (excluding Hong Kong, Macau and Taiwan) only. Unauthorized export of this Simplified Chinese Translation is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of Cambridge University Press and China Fortune Press (with CEIBS Publishing Group as partner).

本书中文简体版由剑桥大学出版社授权中国财富出版社独家出版。未经出版社书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。



图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业的开放式创新 / (比) 维姆·范哈弗贝克 (Wim Vanhaverbeke) 著; 朱晓明, 扈喜林, 曹雪会译审. —北京: 中国财富出版社, 2018. 5

(中欧经管图书)

书名原文: Managing open innovation in SMEs

ISBN 978-7-5047-6638-0

I. ①中… II. ①维… ②朱… ③扈… ④曹… III. ①中小企业—企业创新—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 087787 号

策划编辑 谢晓绚

责任编辑 张冬梅 周 畅

责任印制 石 雷 尚立业

责任校对 孙会香 张营营

责任发行 董 倩

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028 (发行部) 010-52227588 转 321 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6638-0/F·2878

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2018 年 7 月第 1 版

印 张 15.75

印 次 2018 年 7 月第 1 次印刷

字 数 258 千字

定 价 58.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

中欧国际工商学院专家组成员

主 审：朱晓明

翻 译：扈喜林 曹雪会

审 校：毛竹晨 徐建敏 王丹萍 任轶凡

有关工作人员

倪英子 朱奕帆 朱叶子 黄成彦 施天瑜

译审者简介

朱晓明，教授级高级工程师，上海交通大学工学博士，享受国务院特殊津贴的专家。中欧国际工商学院管理学教授，2006年6月至2015年3月担任中欧国际工商学院院长，中天集团教席教授；上海交通大学安泰经济与管理学院兼职教授、博士生导师；上海财经大学兼职教授、博士生导师；中国银联博士后工作站指导教授；上海数字化与互联网金融研究中心主任。曾任上海市政府副秘书长兼上海外经贸委、外资委主任，上海市人大副主任、市政协副主席。曾获上海市科技进步二等奖、三等奖；上海市决策咨询研究成果一等奖、二等奖；国际管理学会“杰出成就奖”；2015年获中国大学出版社优秀学术著作一等奖；2016年9月获中欧国际工商学院教学优秀奖。曾任中国工业与应用数学学会副理事长，上海浦东新区高级职称评审委员会主任，上海市国际商务专业高级技术评审委员会主任。主要著作：《“大通关”——提高上海通关效率》等5本外经贸著作、《经济管理数学模型案例教程》、《中国服务外包发展报告（2007、2008、2009、2010-2011、2012、2013）》、《中国对外投资合作发展报告（2010）》、《中国第三方电子支付发展报告》、《支付革命》、《精准创新》、《数字化时代的十大商业趋势》（中、英、阿拉伯语版）、《商业趋势与科技创新案例集》（中、英版）、《家族企业创新》、《开放式创新》、《走向数字经济》（中、英版）等多种经济学、管理学与科技领域的专著或译著。

扈喜林，自由译者，毕业于北京对外经济贸易大学外贸英语专业，主要从事经济管理、品牌管理、创新研究、心理学、小说等领域的翻译工作。先后供职于多家翻译公司，从2005年开始从事自由翻译，和北京科技出版社、

中信出版社、上海译文出版社、重庆出版社、《译林》杂志、上海社科院出版社、人民邮电出版社、中欧出版集团等多家知名出版机构合作，翻译出版了近 30 本引进版书籍。

曹雪会，毕业于北京外国语大学高级翻译学院，目前就职于中欧国际工商学院，长期从事翻译工作。曾翻译过的作品包括《登顶》、《中欧工商管理大词典》、《精准创新》、《数字化时代的十大商业趋势》（英文版）、《家族企业创新》、《开放式创新》，并多次参与翻译商务部主持编写的《中国服务外包发展报告》及《中国投资发展报告》等。

中文版序

中欧国际工商学院副院长兼中方教务长、战略学教授 张维炯

看到英文版的《中小企业的开放式创新》，我感到眼前一亮。范哈弗贝克教授多年的研究成果，将为千千万万在创业路途上为生存而奋斗的中小企业点亮一条走向成功的路径。

创业创新已经成为我国经济发展的主流。“大众创业、万众创新”的主要载体是中小企业，目前我国中小企业为国家贡献了 50% 的税收、60% 的 GDP（国内生产总值）、70% 的创新项目（中小企业生存报告：创业主要集中在六大领域，21 世纪经济报道，2017-10-31），已经成为科技创新的主力。国内外学术界的研究和企业发展的历史都证明，中小企业要在激烈的市场竞争中生存，关键因素不在于其规模，而在于其是否能做到“专精特新”，是否能在利基市场中做出自己的特色。尽管近年来中小企业在研发上投入的比重逐年上升，中小企业的研究专利、核心产品开发在逐年增多，也创造了许多新产品、新业态、新经济，但是从总体来看，我国 76.7% 的中小企业员工规模低于 30 人（2017 年中小企业生存现状与发展策略报告，中商情报网，<http://www.askci.com/news/finance/20170406/15120695250.shtml>），在劳动力成本、融资和盈利能力上仍面临巨大挑战，绝大多数的中小企业仍然缺乏技术创新能力。

范哈弗贝克教授在他的研究中发现，用于创新的知识广泛地分布于各种经济活动中。大公司借助资源能力强的特点，投资研发，取得了丰硕的成果。对于大企业来说，其实有很大部分的研究成果是用不到的，大企业也无法控制其研发成果的溢出问题。如果从社会角度来看，企业可以将自己不使用的

内部创意和技术从公司内部输出到其他组织，对溢出的知识和专利进行主动管理，这不仅使得大企业的科研投入能迅速地创造社会价值，也帮助中小企业解决了科研投入和创新力度不够的问题。

世界上大多数国家对中小企业都制定了支持的政策，我国政府也相应制定了《中小企业促进法》。工业和信息化部还认定了 500 多家国家中小企业公共服务示范平台，为中小企业提供信息、技术、创业、培训、融资等公共服务（新《中小企业促进法》着力激发中小企业创业创新活动，Information Research, 2017-11-23）。国家还通过了一系列政策，通过打造产业集群来促进中小企业的抱团发展。如果能够在这些国家公共服务平台上和产业集群中，加入开放式创新板块，将极大地促进中小企业的创新发展，帮助它更好地在市场中成长。

范哈弗贝克教授在本书中，花了大量的笔墨叙述了中小企业加入开放式创新平台需要注意的战术问题，包括如何通过开放式创新创造价值、如何形成和管理开放式创新网络、如何寻找合适的合作者、如何制定相应的合作规则、如何沟通、如何控制合作的成本、如何解决创新网络内部可能产生的问题，以及如何解决关键的知识产权问题等。对于刚开始创业的公司如何和大公司合作，范哈弗贝克教授也明确地提出了建议，并列举了两个小企业和大企业成功合作的案例。

随着企业战略理论的发展，平台战略已经成为广大企业家所接受的成功战略之一。我相信，开放式创新 + 平台战略，一定能为中小企业的创新提供更多的帮助，也能为整个社会提供更大的价值。历史将证明，分享知识不但不会有损于知识的价值，反而会促进整个社会知识的创造。这就是本书的重要价值。

译审者序

创新方法论的又一新语境

中欧国际工商学院管理学教授、原院长 朱晓明

扈喜林、曹雪会、朱晓明曾经是牛津大学出版社 *New Frontiers in Open Innovation* 一书中文版的译审者，现又是剑桥大学出版社 *Managing Open Innovation in SMEs* 一书中文版的译审者。前一本书的译名为《开放式创新》（2016年6月，复旦大学出版社），后一本书的译名为《中小企业的开放式创新》（2018年7月，中国财富出版社）。我很荣幸，既为前一本书作译审者序，题为“创新方法论的新语境”，又为后一本书作译审者序，题为“创新方法论的又一新语境”。

《开放式创新》一书由亨利·切萨布鲁夫、维姆·范哈弗贝克、乔·韦斯特主编；《中小企业的开放式创新》一书的作者是维姆·范哈弗贝克，而亨利·切萨布鲁夫为其作序。这种连篇型的团队之作会让您合乎情理地认定《中小企业的开放式创新》就是《开放式创新》的续篇，尤其是当您看完手中的这本书之后。

(一)

开放式创新独特的学术内涵

亨利·切萨布鲁夫在本书的前言中开门见山地告诉我们，开放式创新基于这样一个基本理念：有用的知识分布在社会的各个角落，没有一个组织能独占

所有的优秀创意或想法。实施开放式创新的组织在其行业内使用外部创意和技术已成为常态（由外而内的开放式创新）……让企业内部闲置的创意和技术走出去，供其他企业在其行业内使用（由内而外的开放式创新）。这似乎让读过《开放式创新》一书的读者重温开放式创新一词独特的学术内涵。我曾经把我所理解的开放式创新的学术内涵用 PPT（演示文稿）的方式，对中欧国际工商学院的 MBA（工商管理硕士）、EMBA（高级管理人员工商管理硕士）、EE（高级经理培训）、智慧医疗创业班的学员进行详解：开放式创新是一种范式，企业在提升其技术的时候，可以使用内部创意，也可以使用外部创意，如图 1 所示。开放式创新的模式分为三种：a. 由外而内的开放式创新，如图 2 所示；b. 由内而外的开放式创新，如图 3 所示；c. 将 a 和 b 结合起来的耦合型开放式创新，如图 4 所示。

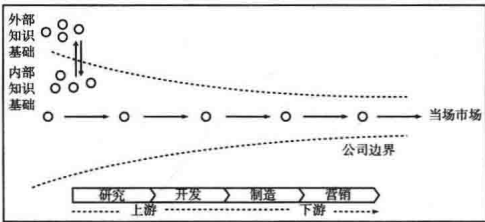


图 1 知识流入流出公司边界

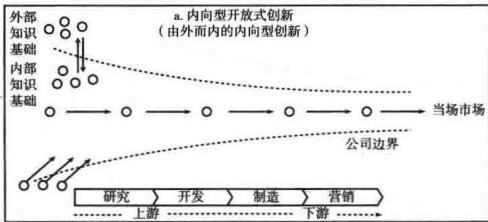


图 2 内向型开放式创新

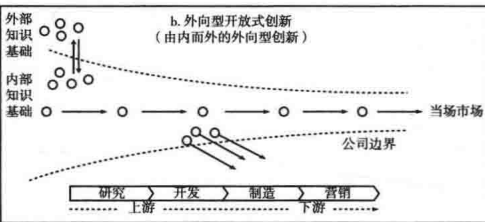


图 3 外向型开放式创新

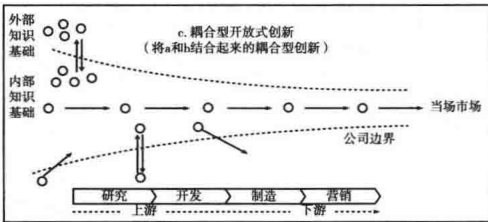


图 4 耦合型开放式创新

作者撰写《中小企业的开放式创新》之动因

开放式创新确实起作用的案例有哪些？亨利·切萨布鲁夫指出，最近对 125 家大企业的调查发现，相较而言，采用开放式创新的企业在创新成果方面较为出色，所以，这些案例都来自大型组织。他又指出，开放式创新对中小企业影响如何？这方面的调查少之又少，这就是为什么维姆·范哈弗贝克（本书作者）的书如此必要和实用的原因，它正好弥补了创新研究领域的巨大空白。

维姆·范哈弗贝克在《中小企业的开放式创新》中直截了当地告诉我们不能把大企业（开放式创新）的经验照搬于小企业的原因有4点：①小企业没有创新项目组合，没有必要将所有的创新活动放入一个封闭或开放的创新漏斗中（如图1所示的直观化的描述模式）；②小企业开放式创新的研究只有在广阔的商业模式框架下进行，才有意义……小企业开放式创新是战略调整的直接结果；③小企业开放式创新的管理者是企业家或创立者，而不是《开放式创新》一书中推崇的大企业开放式创新的管理者应当是专门负责开放式创新的副总裁（VP Open Innovation）或经理人；④小企业的开放式创新采取的是网络形式，这与大企业创新管理网络的方式截然不同，他们靠私人关系、信任、快速决策，非正式沟通是他们与创新合作者交流合作的主要特点。

作者洞见：中小企业若将商业模式创新融入开放式创新的认知中，就会更加成功

本书作者维姆·范哈弗贝克洞见中小企业的创新离不开商业模式的创新，他用许多案例说明，开放式创新和商业模式创新，不仅仅适用于技术集中的行业，也适用于完全不属于技术行业的中小企业，因为这对它们的长期发展至关重要。

那么，中小企业是如何开展开放式创新的？本书用详尽的企业调查、翔实的研究数据来告诉读者一个大概的路径，如图5所示。我认为，这难能可贵。企业主们若求得此书，必定开卷有益。

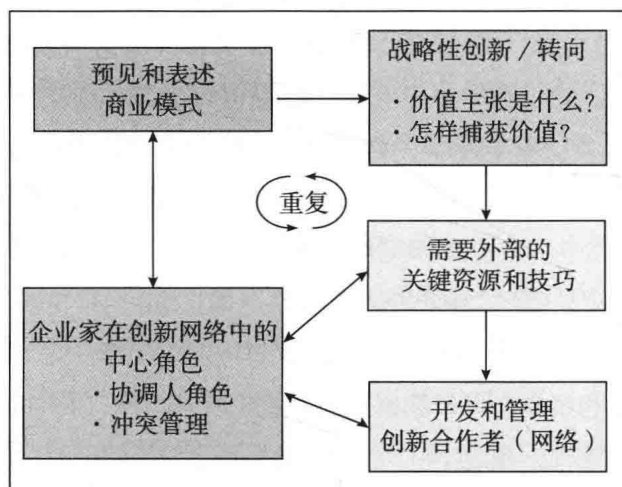


图5 中小企业的开放式创新模型

(二)

业界、学者关注中国中小企业发展的调研

在我国，对民营企业有所谓的“4、5、6、7、8”的粗略评估，即“利用40%的资源，缴纳了50%以上的税收，创造了60%以上的GDP，贡献了70%以上的技术创新和新产品开发，提供了80%以上的就业岗位”。当然，民营企业不全是中小企业，但中小企业一定是它的主体。统计表明，2016年我国中小企业实现主营业务收入72.2万亿元，占工业企业主营业务收入的62.7%。中小企业是我国经济发展的重要组成部分和数量最大的企业群体，已经成了不争的事实。

怎样规模的企业可称之为中小企业？全国人大通过的《中华人民共和国中小企业促进法》指出，除零售业、住宿餐饮业外，各行业都以3亿元年营业额、年销售额为界。

有些学者（包括我自己）深感对中小企业的学术研究远远跑不过、追不上中小企业的发展速度。在此，我们不妨借用阿里巴巴中小企业商学院的调研报告数据，以解求知之渴。当然，这份调研报告并不完全精确，因为它只是随机地向中国30万家中小企业群体（年营业额小于3亿元）发放问卷，在有效回收4000份之后，经过数据整合，形成资料（调研周期为2016年12月至2017年1月）。这份调研报告有几个数据值得参考：①关于“中小企业未来的发展战略”，63.96%选择“专注于目前的产品做精做透”，42.67%选择“提升技术实力创新，赢得未来”，42.36%选择“主动创新商业模式，迎接新经济”。②关于“中小企业未来的发展策略渠道模式”，76.51%选择“线上线下渠道融合”。③关于“中小企业都在哪里做生意”，排在前三位的答案是：39.21%选择广东，24.38%选择浙江，9.68%选择江苏。这表明中小企业创业需要营商环境和氛围，调研数据也表明它们首选广东（深圳）。④本次被调研的中小企业之规模：超过100人的中小企业占5.61%，31人到100人之间的中小企业占17.65%，小于30人的中小企业占76.74%。⑤本次被调研的中

小企业信心状况，乐观态度占主流，为 54%，不确定态度占 34%，悲观态度占 12%。⑥“缘何这些被调研的中小企业持乐观态度”，48.8% 的企业选择“对自己的判断力、创造力很有信心”，40.45% 的企业选择“相信政府会推出越来越多支持中小企业发展的政策”，31.31% 的企业选择“对自己的技术优势很有信心”。⑦本次被调研的中小企业对“发展瓶颈”的自评，有的选择“自己企业创新能力不足”“新技术、新模式冲击，无法适应”“人才难求、匮乏，企业发展受到制约”，有的选择“缺乏支持中小企业发展的政策，如金融、税收”，等等。

综上所述，这项问卷调研中提及的“提升技术实力创新，赢得未来”“主动创新商业模式，迎接新经济”“线上线下渠道融合”“创造力”“新技术、新模式冲击”等关键词句与《中小企业的开放式创新》的主旨高度吻合。

关于“中小企业该如何进行开放式创新”这一命题，本书称得上是既有理论高度又有实践价值的创新方法论的又一新语境。读者们一览此书，将且看且明了。

(三)

对中国中小企业的开放式创新的几点建议。

中小企业的开放式创新要以供给侧结构性改革为主线

中国经济发展的主要矛盾在于供给体系难以适应需求体系的变化，提高供给体系的质量，是实现我国高质量发展的基本路径。无论是大型企业还是中小企业，都要坚持创新驱动，以提升全要素生产率。

中小企业的开放式创新要和精准扶贫结合起来

过去几年，中国打响了力度前所未有的脱贫攻坚战，农村贫困人口数量从一亿减少到三千万左右，2020 年要基本消灭绝对贫困。中小企业中有相当一部分处在中小城市、偏远地区，技术脱贫是他们的责任，也是他们的机遇。

中小企业的开放式创新要和“一带一路”倡议、“自贸区”的发展结合起来

“一带一路”倡议为国际贸易发展提供了贸易投资自由化便利化、基础设施互通互联、沿线国家工业化城市化、电子商务蓬勃发展四个方面的历史机遇，也提供了维修维护、技术支持、备品备件、买卖、租赁等领域中小企业的巨大商机。由于产业配套优势，从事外贸行业的中国中小企业，已经成为全世界该领域的最大群体。有关研究数据表明，一些大型跨国企业在贸易、投资领域中渐渐进入了下行通道，而中小企业的发展势头猛增，已经成为新一轮全球化、全面开放的新动力。

中小企业的开放式创新要和数字经济的发展结合起来

我在2018年1月出版了《走向数字经济》一书，该书以数字经济为主线，探索了数字经济、服务经济、平台经济、物联经济、分享经济、产消者经济、长尾经济、普惠经济、协同经济和智能经济（简称为“1+10”）等相关的理论创新研究，并调研撰写了11个相关的案例，值得大型企业、中小企业一读。

IDC（国际数据公司）近年发布的一份调研表明：超过一半的快速成长型中小企业都在积极实施转型，它们对数字化软件感到既兴奋又担忧，其中，由千禧一代领导的企业对数字化转型更持乐观态度。中小企业必须认识到数字经济具有“始终在线”“始终可见”的特性，这就意味着企业几乎不能出错。企业在数字经济时代，应当用新的（数字化）分析工具及可用数据，与供应商、合作伙伴、客户等建立新的个性化的关系。

大企业、成功企业、平台型企业要赋能中小企业，共同进行开放式创新

中国有600多万家社区小店，分布在居民区、医院、学校周围，他们就是十分传统的小企业。阿里巴巴用数字化手段，从采购、货架的布局到对客户做画像，帮助这些小企业提高效率。2017年4月上海交通大学出版社出版了《阿里巴巴B+时代：赋能中小企业》一书，在该书的序言中，马云说，“阿里巴巴希望打造生态系统，赋能中小企业，协助他们去销售、去服务，确保他们能够比我们更有力量，确保我们的合作伙伴、品牌和中小企业能够因为我们的科技与创新，而拥有强大的竞争力量”。在当今的平台经济时代，消费世界五光十色，消费需求“呼之即来”。平台赋能消费者，何止在购物、打车、就医、娱乐、求学等领域。迄今为止，能在市场搏击中游刃有余的平台

型企业，几乎都是赋能消费者的高手。然而，阿里巴巴从赋能消费者转变成赋能生产者、服务者（社区小店），正在经历一种极富挑战但却极有价值的升级，一种大企业、成功企业、平台型企业绕不开却能走得通的升级，一种让消费者、生产者、服务者都建立信心的升级。显然，在数字经济时代，供给侧结构性改革为这种升级提供了强大的动力。大企业、平台型企业在赋能消费者的同时要勇于赋能生产者（生产商）、服务者（服务商），帮助中小企业实施开放式创新，无疑，这是一种比商业成功更高的追求，一种比市场竞争更有境界的目标。

* * *

案例开发是商学院师生共同推崇的教学方法之一。我曾经于2016年7月编撰出版过《商业趋势与科技创新案例集》（英文版由上海交通大学出版社与施普林格联合出版，书名为 *China's Technology Innovators: Selected Cases on Creating and Staying Ahead of Business Trends*），书中包含腾讯微信、阿里巴巴、中国工商银行等七个企业的案例；又于2018年1月编撰出版了《走向数字经济》（英文版由上海交通大学出版社与施普林格联合出版，书名为 *Emerging Champions in the Digital Economy: Theories and Cases on Evolving Technologies and Business Models*），包含科大讯飞、京东、上海中心等十个企业的十一个案例。这些案例都在我给MBA、EMBA、金融MBA、EE、智慧医疗创业班以及创业营的课程中得到应用，受到学生与读者的欢迎。

我诚挚地盼望学界的教授、学者，业界的企业总经理，尽快合作，编撰出版中国中小企业开放式创新的案例集，以飨读者。众所共知，中国企业（包括中小企业）是创业、创新案例的富矿！

学者荐语

龚 焱

中欧国际工商学院创业管理实践教授，中欧创业营、创投营课程主任

VUCA 时代（一个充满易变性、不确定性、复杂性以及模糊性的时代），初创企业始终与行业巨头“鲨鱼”同游共竞。《中小企业的开放式创新》从价值创造与价值获取维度出发，对初创企业开放式创新与构建创新网络进行深度剖析，为初创企业提供了一个不确定性时代竞合战略思考框架与行动指南。

朱晓明教授近年来的创新译著已成了系列丛书：2014 年出版的《精准创新》（原著出自哈佛大学出版社）、2016 年出版的《开放式创新》（原著出自牛津大学出版社）、2016 年出版的《家族企业创新》（原著出自麦克米伦出版社）、2018 年出版的《中小企业的开放式创新》（原著出自剑桥大学出版社），值得广大创业者研读，在此推荐。

于 冷

上海交通大学安泰经济与管理学院经济学教授、党委副书记、博士生导师

“不创新就是死路一条”，这对于中小企业意义深远：一方面，受制于自身有限的资源和能力，对成功产品（或者服务）的模仿成为中小企业经营的主要模式，但同质化竞争使得企业盈利困难；另一方面，缺乏专业技术的创新能力和团队，依靠经验发展是多数中小企业存在的基础，似乎大企业才是创新的主角。针对中小企业的困境，本书结合真实的案例，为读者提供了一